



## Comunicación en las federaciones deportivas en Portugal: ¿dónde estamos?

---

**Eiró-Gomes, Mafalda**

Escola Superior de Comunicação Social  
Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL)  
[agomes@escs.ipl.pt](mailto:agomes@escs.ipl.pt)

**Nunes, Tatiana**

Escola Superior de Comunicação Social  
Instituto Politécnico de Lisboa (ESCS-IPL)  
[tnunes@escs.ipl.pt](mailto:tnunes@escs.ipl.pt)

**Forma de citar este artículo:** Eiró, M. y Nunes, T.(2018). Comunicación en las federaciones deportivas en Portugal: ¿dónde estamos?, *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, vol 01, núm. 022, 65-88. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4935>

### Resumen:

Lo que buscamos en este artículo, es entender cómo conceptualizan las Federaciones Deportivas en Portugal las RRPP (la comunicación) en toda la amplitud de esta disciplina de la comunicación aplicada. ¿Cómo es encarada la comunicación estratégica en las federaciones deportivas em Portugal? Se ha recurrido al método de encuesta para recoger los datos y al análisis de contenido con recurso al programa N-Vivo para una su comprensión.

**Palabras clave:** Federaciones deportivas, comunicación en las organizaciones deportivas, Relaciones Públicas.

**Abstract:**

The specific research question that this paper will be addressing may be summarised as an interrogation about the role that the Public Relations (communication) professionals are called to fulfill in the sports federations in Portugal. Do the communication professionals have operational and strategic responsibilities in the portuguese sports federations? How do these organisations understand the concept of “strategic communication”? Is institutional or corporate communications still understood as a function that belongs exclusively to the realm of the private companies? Under the umbrella concept of strategic responsibilities we’ve considered aspects as the definition of the communication priorities in a strategic and planned way or the mapping and management of the stakeholders. Questions as the existence of a media relations plan or a risk and crisis communication plan were also addressed. Under the idea of a more operational approach we’ve considered aspects that have to do with events and actions that are dealt in a merely responsive or casuistical way. In order to produce the data, semi-structured interviews were conducted in all the sports federations respondents by a researcher, and the data collected analysed with the help of a qualitative text / content analysis software, NVivo.

**Keywords:** Sports communication, sports federations, public relations.

**Resumo:**

A pergunta de partida do presente artigo pode ser apresentada como uma interrogação, sobre qual é o papel que os profissionais de Relações Públicas (comunicação) são chamados a desempenhar nas federações desportivas em Portugal. Os profissionais de comunicação têm responsabilidades operacionais e estratégicas nas federações desportivas portuguesas? Como é que estas organizações compreendem o conceito de “comunicação estratégica”? Será a comunicação institucional ou corporativa é ainda entendida como uma função que

pertence exclusivamente às empresas privadas? Tendo por base a noção de responsabilidades estratégicas, foram consideradas questões como qual a forma de definição das prioridades estratégicas ou o modo como é realizado o mapeamento e gestão de públicos. Questões como a existência de um plano de relações com os media ou de um plano de comunicação risco e crise foram também analisadas. Sob a ideia de uma abordagem mais operacional foram abordados aspetos relacionados com a realização de eventos ou ações pontuais e reativas. Os dados foram recolhidos com recurso ao método de entrevista e os dados recolhidos analisados com recurso a um programa de análise de conteúdo – Nvivo.

**Palavras chave:** Comunicação no setor do desporto; federações desportivas; Relações Públicas.

## 1. INTRODUCCIÓN

Es en el seno de la sociedad civil es donde los movimientos sociales se vuelven organizados, se constituyen como grupos en defensa de un interés en particular, o simplemente respondiendo a las necesidades de las comunidades locales. Nada más representativo de esta realidad que las federaciones deportivas. No es habitual encontrar estudios sobre este tipo de organizaciones en lo que refiere a comunicación. Podemos decir que en lo que concierne ese sector que emana por excelencia de la sociedad civil, ni lucrativo ni estatal, raramente nos recordamos de este tipo de instituciones. Los países dependen en general de ellas para promover el deporte en las camadas más jóvenes o para capacitar determinados grupos para una práctica competitiva de determinada modalidad. Más allá de las cuestiones como los patrocinios, poco sabemos como la comunicación es entendida o qué funciones desempeña en estas organizaciones.

En realidad L'Etang (2006, 2013) ya había llamado la nuestra atención para la poca importancia que parecía tener la comunicación en el sector deportivo, ya sea en el desempeño cotidiano de las organizaciones deportivas o como objeto de estudio de nuestros académicos. Parece que muchos de los autores de relaciones públicas no consideran que las organizaciones deportivas tengan las mismas características o necesidades que la gran mayoría de las organizaciones de otros sectores. Tal es el

entendimiento que hacemos cuando de forma rápida, y con certeza incipiente, recurrimos a algunos de los investigadores de relaciones públicas en el sector deportivo. Pocos son los que consideran como funciones de los profesionales de comunicación toda la gama de funciones que encontramos como atributos de los professionals cuando hablamos en una perspectiva integrada: asesoría, investigación del entorno, relaciones con los trabajadores/miembros, relaciones con la comunidad, relaciones con los medios de comunicación, asuntos públicos, asuntos gubernamentales, issues management, relaciones financieras, relaciones sectoriales, comunicación para el desarrollo, captación de fondos (*fund-raising*), relaciones multiculturales, relaciones internacionales, acontecimientos especiales, comunicación de crisis, patrocinios y mecenazgo, comunicación de productos y servicios (White & Mazur, 1995; Wilcox, Cameron, & Xifra, 2006; Eiró-Gomes, Nunes, 2012 y 2013 ).

En realidad pocos son los que van más allá de las relaciones con los *mass media* o la gestión de los *social media*, sin que lo hagan en una perspectiva de lo que en general consideramos como *sports business*. Pedersen, Miloch e Laucella (2007) refieren que las relaciones con los medios, las relaciones con la comunidad, la comunicación con stakeholders claves, la gestión de la imagen y reputación de la organización, o la gestión de asuntos, funciones estas a que Boyd e Stahley (2008) e Stoldt, Dittmore e Branvold (2012) añaden a las de promoción y organización de eventos y la gestión de crisis. Isaacson (2010) o Roberts (2012, in L'Etang, 2013) refieren aún ideas más cercanas al marketing con la introducción de conceptos como los de marca, de patrocinios y mecenazgo, que nos colocan claramente en el que es considerado como el deporte en su perspectiva más comercial, que no es el más relevante en el marco de la perspectiva que aquí traemos. El *Sports business* está mucho más enfocado en cuestiones relacionadas con actividades comerciales, cuyo objetivo es el lucro, tal como la venta de eventos deportivos, de servicios, productos o propiedades - nos referimos aquí a lo indicado por L'Etang (2013) sobre las cuestiones de patrocinios, de derechos de transmisión de eventos, o a las estrellas deportivas en términos individuales - de que con aspectos que nos interesan cuando estamos enfocados en las federaciones deportivas.

Aquí, lo que buscamos entender es cómo conceptualizan estas organizaciones a las RRPP en toda la amplitud, de esta disciplina de la comunicación aplicada. ¿Cómo es encarada la comunicación estratégica en las federaciones deportivas en Portugal? En un momento en que palabras como conexión, contenido, contexto o comunidad reencuentran una nueva dimensión, gracias a conceptos como el de “4.0”, nos cuestionamos cómo es encarado el profesional de relaciones públicas en organizaciones comunitarias y de influencia de las estructuras gubernamentales, como son las organizaciones responsables por la promoción, reglamentación y administración a nivel nacional de una determinada modalidad deportiva, o de un grupo de modalidades deportivas como es el caso, por ejemplo, de la Federación Ecuatrina Portuguesa que es responsable por diferentes disciplinas que van desde la doma clásica a los saltos o al horseball.

En Portugal, las Federaciones Deportivas son organismos que emanan de la sociedad civil y que están tuteladas por una entidad pública, el Instituto Portugués del Deporte y Juventud, que adquieren del estado portugués el estatuto de utilidad pública deportiva. Como sus congéneres a nivel global, siguen los moldes de las responsables mundiales por la promoción y reglamentación de determinada o determinadas disciplinas o modalidades deportivas, las Federaciones Internacionales de Deportes. Estas son organizaciones internacionales no gubernamentales reconocidas por el Comité Olímpico Internacional (IOC) que son responsables de regular, promover y desarrollar uno o más deportes a nivel global. Cuando representan deportes olímpicos, tienen sus estatutos, prácticas y actividades conformes con la *Olympic Charter*. Hoy, como nunca antes, otro grupo de deportes han emergido: aquellos que normalmente se consideran como siendo de aventura, o relacionados con el estilo de vida. No obstante, no nos podemos olvidar de los designados deportes de la mente, que son reconocidos como deportes por el IOC, como por ejemplo, dos juegos clásicos: las damas y el ajedrez.

## 2. METODOLOGÍA

Este trabajo se basa en una perspectiva pragmatista de la investigación. Los fundamentos de esta visión del mundo encuentran su mayor expresión en la obra de

tres filósofos del siglo XIX para el XX, Pierce, James y Dewey. De estos autores debemos retener esencialmente la idea de que la investigación ocurre en un determinado momento histórico, en una determinada situación geográfica y política, en un determinado contexto. También es importante entender que todo el diseño de la investigación emerge de los propios problemas con que los investigadores se confrontan y de cómo se van a usar los resultados de la investigación para lidiar con esos mismos problemas. El diseño de esta investigación emerge así del desconocimiento que los diferentes actores, desde las federaciones, al comité olímpico portugués, a los profesionales e investigadores de comunicación tienen sobre los procesos comunicacionales, sobre el papel de los profesionales de comunicación - si existentes - en estas instituciones, o mismo de cómo en estas organizaciones se entiende lo que cabe bajo la alzada de ese concepto tan vago y polisémico de Relaciones Públicas o comunicación organizacional.

Otra característica de esta visión del mundo, es su preocupación con la aplicación de los resultados de la investigación. Una de las palabras que más veces escuchamos en el contexto deste paradigma teórico es la de consecuencia; cómo va a impactar nuestra investigación el contexto, cómo vamos a poder ayudar a encontrar soluciones para los problemas detectados. Al contrario de otras perspectivas, aquí no se privilegian unos métodos de análisis ante otros, como por ejemplo en el caso de la escuela positivista donde se dá total preferencia a los métodos cuantitativos. Si se quiere podemos decir que lo más importante es la forma como recortamos el problema, como intentamos recoger la mayor cantidad de informaciones para que también podamos comprender de la mejor manera toda la situación.

En el marco de la pregunta de partida ya enunciada, algunos objetivos nos han ayudado a definir las grandes cuestiones que permitirán la construcción del guión de entrevista, particularmente, percibir cuál era la visión predominante de comunicación dentro de cada una de las federaciones: ¿técnica, táctica o estratégica? Si estas organizaciones contaban en sus cuadros con profesionales de comunicación en general y de RRPP en particular, o si tenían oficinas de prensa, y en el caso que la tuvieran, qué tipo de trabajo hacían. El conocimiento de los

procesos de comunicación estratégica, bien como que procedimientos eran usados para mapear los públicos preferenciales, más allá de las herramientas o acciones de comunicación puntuales también eran objetivos desta investigación. Una última preocupación reside en entender el grado de participación de cuestiones relacionadas con la comunicación en las tomadas de decisión organizacional.

De acuerdo con el Instituto Português do Desporto e Juventude, la entidad del estado portugués que reglamenta las actividades deportivas, encontramos en el 2018, 56 federaciones deportivas nacionales en Portugal con estatuto de utilidad pública deportiva; 26 representando deportes olímpicos y 30 representando deportes no olímpicos como los en general designados deportes de la mente o los muy a la moda deportes de aventura o de estilo de vida. Si es verdad que, en algunos contextos, el “surf” aún se encuentra en la categoría de no olímpicos, la verdad es que lo será ya en los próximos juegos de 2020.

Después de un análisis documental que proporcionó a los investigadores algunos datos descriptivos, las 56 federaciones fueron contactadas tanto por teléfono como por correo electrónico. Cuatro de estas federaciones no aparecen como existiendo en ninguna de las direcciones (postal y electrónico) indicados. De las 52 que los investigadores pudieron contactar, solo 32 aceptaron ser entrevistadas para este estudio. Para recabar los datos, se realizaron entrevistas, presenciales, en todas las federaciones deportivas encuestadas (32). Las entrevistas fueron realizadas, siempre por el mismo investigador, al responsable de comunicación o a la persona que en las federaciones consideran a cargo de ese sector en sus respectivas organizaciones. En ausencia de quien correspondiera a una de estas descripciones, fue entrevistada la persona que nos han indicado en las organizaciones. Los datos recopilados se analizaron con la ayuda de un software cualitativo de análisis de texto / contenido, NVivo. El método usado fue el análisis de contenido de tipo cualitativo, pues permite desarrollar una descripción sistemática del material bajo examen, a través de su asociación con categorías y subcategorías.

En esta investigación, el cuadro de codificación fue construido teniendo en cuenta la revisión de literatura y todos los datos recogidos, o sea, el contenido de las

entrevistas realizadas y previamente transcritas. Se optó por una estrategia en la que se combina una codificación basada en el conocimiento adquirido, en este caso información recogida y analizada en la revisión de literatura y los guiones de las entrevistas, o sea, categorías *concept-driven*, y en los datos recogidos en las entrevistas, generalmente designado como categorías *data-driven*.

### 3. RESULTADOS

Nos parece muy significativo que de las 24 federaciones que no aceptaran hablar con los investigadores, solo 5 son referentes a deportes olímpicos nomeadamente la de karate, de bádminton, de tiro, de pentatlón y la federación ecuestre. Después de todos los esfuerzos que fueron realizados por los investigadores para hablar con todas, y por una cuestión de limitaciones temporales, nos quedamos con 32. En el contexto de este trabajo, lo primero que ha sido hecho fue entender la dimensión de estas organizaciones teniendo en cuenta, por un lado, el número de empleados y, por otra, el número de deportistas federados en el deporte o en los deportes en cuestión. En términos de número de empleados, la mitad de las asociaciones tienen entre 1 y 9 empleados, 6 tienen entre 10 y 19 empleados, 3 tienen entre 20 y 29, 4 tienen más de 30 y sólo una de las asociaciones tiene más de 100 empleados, la Federación de Fútbol.

Siendo el objetivo de esta investigación saber cuál es el papel de la comunicación en las federaciones deportivas en cuestión, en primer lugar, necesitábamos entender quién hacía qué, y quien desempeñaba las funciones de RRPP. Se encontró que de las 32 federaciones deportivas entrevistadas, 18 tienen una oficina de prensa y 14 no cuentan en su estructura ningún equipo dedicado específicamente a esta área. De las 18 que tienen una oficina de prensa - debemos referir que esta designación es la que nos pareció más en uso pero se encontraron otras designaciones como la de gabinete de prensa o la de oficina de comunicación y marketing - sola una tiene un profesional con formación superior en RRPP, la federación de básquetbol, encontrándose la gran mayoría de los que tienen formación en áreas genéricas de la comunicación, bajo la designación de ciencias de la comunicación, en las oficinas mayores. La Federación de Fútbol tiene 15



personas en su secretaría de comunicación, una excepción total en el marco del panorama encontrado donde siete federaciones tienen solamente un empleado en la área de la comunicación, cuatro cuentan con dos personas y seis federaciones con tres. Los recursos humanos asignados a los departamentos de comunicación provienen de varios sectores, siendo que 23,53% de estos profesionales no tienen ningún tipo de formación en comunicación. Por otra parte, hay un porcentaje significativo de profesionales que están capacitados en áreas específicas, tales como la comunicación audiovisual (11,76%), el periodismo (17,65%) o marketing (17,65%), pero no en comunicación estratégica.

Teniendo en cuenta el importante número de organizaciones encuestadas que reportaron no tener una estructura responsable por la comunicación de la organización (43,75%) y también el pequeño tamaño de la mayoría de los equipos de los departamentos de comunicación, los investigadores trataron de evaluar si había una opción en la contratación de servicios fuera, esto es *la externalización* de las funciones de comunicación en su totalidad o para complementar el trabajo que se realiza internamente. En este punto, los resultados apuntan para que la mayoría de las federaciones deportivas analizadas (63%) no recurren a la prestación de servicios externos en el campo de la comunicación, y solamente 9% tienen por hábito contratar servicios externos, consultores o firmas de consultoría en comunicación de forma regular. Acrece a estos números el recurso de manera puntual a este tipo de servicios por más del 28% de las federaciones entrevistadas.

Veintidos de las organizaciones dicen que la comunicación hace parte de su planeamiento estratégico anual, pero la impresión con la que nos quedamos a partir del análisis, es que en muy pocos casos se refieren a más que tener un sitio web o a redactar algunos comunicados para la prensa. Como se podrá constatar en la restante presentación de los datos recogidos, poquísimas son las que tienen una clara noción de un papel constitutivo y no meramente discursivo de la comunicación, se preocupan con la investigación de las envolventes, el mapeamiento de los públicos o la búsqueda de las mejores formas de relacionarse con aquellos que son de su interés. Dejamos algunos ejemplos de las conversaciones mantenidas, que se vuelven relevantes por el número de veces que fueran repetidas y que nos permiten

afirmar esta visión meramente instrumental de la comunicación. En algunos casos el entendimiento del concepto parece limitarse a lo digital con afirmaciones como: “todo pasa por nuestro sitio. Nuestro objetivo es que las personas visiten nuestro sitio web, que está siendo reformado” o la información que es disponibilizada a los medios de comunicación, “tenemos que comunicar, informar a la gente ... cuando hay pruebas semanales siempre sale la información” .

Como en tantas otras instituciones también en estas la importancia que atribuyen a la comunicación es totalmente desproporcional a la importancia que en realidad le parecen dar. En seguida pasaremos en revista, de forma más sistemática, aunque de forma poco detallada, algunos de los datos que fueron recogidos.

Cuando se le preguntó acerca de los objetivos de comunicación, los encuestados ponen el énfasis en la promoción del deporte y en el aumento del número de practicantes registrados. Muchos de nuestros interlocutores han afirmado; "en la actualidad, el objetivo principal es la promoción del deporte en el país... el interés es atraer a más gente a este deporte, tener más gente". Esta preocupación no es sorprendente ya que es requisito de las federaciones deportivas con utilidad pública, de acuerdo con la entidad estatal que reglamenta estas cuestiones, el de promover y representar a un determinado deporte o grupo de modalidades relacionadas, bien como asegurar la participación competitiva de los equipos nacionales en los campeonatos europeos y mundiales de esas mismas disciplinas deportivas.

Pasemos ahora para el dominio de la ejecución. Solamente dos soportes son citados por todas las organizaciones, el sitio web y el *facebook*. En un próximo trabajo será con certeza muy relevante analizar que objetivos cumplen estos dos soportes, cual su relevancia, la calidad de sus actualizaciones y de las informaciones disponibilizadas. Como en tantas otras organizaciones aquí también la relevancia dada a las relaciones con los medios de comunicación social es bien notoria dado que, de las 32 federaciones que hablaron con nosotros veinte dicen hacer de forma regular o por lo menos de forma puntual comunicados de prensa. Todo el área de la comunicación con empleados y/o con colaboradores es totalmente ignorada, a excepción del caso del fútbol. Una área que es muy

significativa cuando hablamos de comunicación en el sector del deporte en especial en clubs privados tiene aquí menor expresión de lo esperado; nos referimos a toda la gran zona de lo que en general es designado como *merchandising*.

**Tabla 1:** Soportes de Comunicación utilizados por las federaciones

Etiqueta	10
Gorra	1
Regalos promocionales	9
Folletos	22
Carteles	22
Comunicado de Prensa	20
Pantallas LED	1
Ediciones Especiales	16
Correo electrónico	27
Facebook	32
Volantes	23
Instagram	17
Juegos	1
Periódico	1
LinkedIn	7
Tienda Online	3
Mascota	2
Medallas	1
Mochila	1
Cuadernos	1
Newsletter	15
Pins	2
Panel Informativo	1
Plataforma de inscripción de los atletas	2
Revista	6
Roll Up	27
Bolsas	9
Sitio web	32

Televisión	0
Camisetas	1
Twitter	18
Vídeos	21
Youtube	18

**Fuente:** *Elaboración propia*

Nuestra investigación se enfocó con algún cuidado en la cuestión de la definición de asociados y públicos preferenciales, como en las cuestiones que se prendían con la investigación y con la evaluación de los mensajes, pero el panorama encontrado no nos permitió ir mucho más lejos de que la tentativa de entender como equacionaban la cuestión del mapeamento y gestión de los públicos.

Una de las asociaciones nos dijo:

"recientemente hemos establecido una oficina de prensa para hacer frente a las relaciones con los medios de comunicación, y queremos dejar de comunicarnos solamente con el universo de federados, para pasar a informar todo lo público, ya que si queremos aumentar el número de federados, tenemos que comunicarnos con todos".

Se nota aquí alguna intuición sobre la necesidad de hacer más, pero de algún modo de una forma aún muy aficionada. Cambiamos un universo muy restringido por "todo el mundo" o como es habitual escuchar en nuestra área, escuchamos muchísimo que quieren hablar para "el público en general". Es notoria la falta de nociones sobre conceptos básicos de la función RRPP o de la disciplina de la comunicación organizacional, con una total incapacidad de las federaciones para mapear sus públicos o para definir sus interlocutores preferenciales de una manera estratégica. Nociones como las de investigación, de saber cómo llegar a determinados grupos o como la de construir mensajes específicos, no parece que es parte del vocabulario de la gran mayoría de las personas entrevistadas. Este es solamente unos de los aspectos que indican la visión meramente instrumental de la comunicación en el seno de estas organizaciones. No parece haber cualquier pensamiento estratégico e

incluso la cuestión de una utilización táctica presupone todo un conjunto de trabajo en términos de investigación y de análisis que no hemos encontrado.

**Tabla 2:** Públicos preferenciales identificados por las federaciones

Asociaciones regionales	1
Asociado	1
Niños	1
Estudiantes universitarios	1
Familiares de los atletas	4
Atletas Federados	1
Hombres de 18 a 32	1
Instituciones Gubernamentales	1
Medios de comunicación	2
Patrocinadores	2
Personas con deficiencia	1
Personas relacionadas con el deporte	3
Personas que conocen la modalidad	1
Personas que no conocen la modalidad, pero tienen material para practicar en casa	1
Personas sin ningún contacto con la modalidad	1
Público en general	5
Vago, con alusiones a edades asociadas a la comunicación online (redes sociales y sitio)	21

**Fuente:** *Elaboración propia*

En cuanto al análisis de las diversas áreas de la comunicación se verifica que sólo 4 de las 32 instituciones desarrollan algún trabajo en el sector de los patrocinios o mecenazgo. Tal vez este es de los resultados que más nos ha cogido de sorpresa. Una de las asociaciones nos ha dicho:

“hemos hecho bastante cosas, pero caminamos un poco desanimados por las respuestas negativas que hemos tenido. Ya hemos hecho

varios avances. Hemos creado contenido para presentaciones, hemos contratado a terceros para que nos encontrasen financiadores, y recibieran una comisión, pero no es fácil. Ya hemos preparado un cuaderno de patrocinios con diferentes niveles de patrocinadores, pero no tienen mucho éxito”.

En lo que respecta al papel de las relaciones con los medios de comunicación, 17 federaciones afirman que este trabajo es llevado adelante por el Departamento de Comunicación y solo tres federaciones dicen no tener ningún tipo de relación con los medios de comunicación.

**Tabla 3:** Responsable de las relaciones con los medios de comunicación de las federaciones

Firma de consultoría en comunicación	3
Dirección	4
Oficina de Prensa / persona responsable	17
Responsable de los eventos	1
Secretaría	1
Presidente	3
No hay relación	3

**Fuente:** *Elaboración propia*

En el mismo sentido, al considerar quién es el responsable de administrar e las redes sociales, los sitios web y otras presencias en la red, las federaciones deportivas, en su mayoría cerca de 65%, dicen que esta función es asignada al sector o a la persona responsable por la comunicación. Otra posibilidad encontrada

es que esta sea una atribución del Presidente (9,4 %) o de algún otro miembro de la dirección (12,5%).

**Tabla 4:** Responsable de las redes sociales y el sitio web de las federaciones

Dirección	4
Firma de consultoría en comunicación	2
Oficina de prensa	18
Cualquier persona en la federación	6
No sabe	2

**Fuente:** *Elaboración propia*

Sin embargo, cuando se les preguntó acerca de la existencia de un plan de comunicación de riesgos y / o de crisis, 19 federaciones dicen que no tienen ningún plan, ante tan sólo 5 que tienen un plan definido. Dos de las organizaciones entrevistadas han dicho que estaba creando un plan de este tipo y una que, no teniendo un plan definido, parece tener una planificación mensual para algún tipo de eventualidades.

Uno de los representantes de las federaciones incluso asume que la comunicación de crisis no es una prioridad, al contestar a nuestra pregunta que “sí, [el plan] existe en mi cabeza. Una vez que tenga tiempo lo voy a escribir, pero ya tengo muchas cosas que hacer y todavía no lo he conseguido. Hay cosas más importantes que hacer. El portavoz aún no está definido”.

**Tabla 5:** *¿La Federación tiene Plan de comunicación del riesgo y de crisis?*

Planificación mensual del responsable de comunicación	1
Plan de riesgo y crisis a crear	2
No tiene plan de riesgo y crisis	19
Tiene un plan de riesgo y crisis	5
No sabe	5

**Fuente:** *Elaboración propia*

#### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En términos generales, se observa que mientras las federaciones deportivas pueden establecer en sus planes, lo que podríamos llamar de acciones de comunicación, una verdadera planificación estratégica de la comunicación, o una verdadera comprensión del concepto de “comunicación” o de RRPP, no son todavía una realidad en estas organizaciones. La noción de “comunicación” que encontramos en prácticamente todas estas instituciones, se limita a la difusión de la información y a las iniciativas llevadas a cabo en el contexto de las relaciones con los medios de comunicación. Prueba de esta idea de la comunicación - como se decía en el siglo pasado - como difusión, se mantiene especialmente en la importancia dada a una presencia, aunque muy débil tanto del punto de vista comunicacional como de lo meramente informativo, en la web.

Las pocas organizaciones que tienen oficinas de prensa o algún profesional con formación en RRPP, son las que más detectan la ausencia de presupuesto para la comunicación. Un ejemplo muy ilustrativo de esta realidad, es el testimonio de una de las entidades entrevistadas:



"nuestro departamento hace una gran apuesta en la comunicación de eventos; eventos internacionales organizados por nosotros. En estos casos tenemos algunas herramientas que son utilizadas por los servicios externos, ya que para este tipo de pruebas hay otras fuentes de financiación y por supuesto tenemos más recursos para trabajar. Si tuviéramos más recursos en el día a día ya se podría hacer más".

Nos damos cuenta así de lo lejos que estamos de poder decir que las RRPP, son una presencia habitual en el mundo del deporte. La visión que prevalece es el de las actividades promocionales, claramente instrumentales y muy lejana de una visión de la comunicación como constitutiva de estas mismas organizaciones.

De entre las 32 federaciones deportivas entrevistadas en este proyecto de investigación, queremos destacar tres: la de Fútbol, la de Surf y la de Pádel, debido a que, de un u otro modo, surgen casos muy particulares que merecen una atención especial.

Empecemos por la que más impacto tiene en términos del número de personas que emplea: 100. Solamente en su oficina de prensa tiene más empleados que la gran mayoría de las otras federaciones. En realidad el 62,5% de las federaciones tienen menos de 15 empleados, que es el número de profesionales que trabajan solamente en la oficina de prensa de la Federación Portuguesa de Fútbol. En lo que se refiere al número de deportistas federados, la Federación Portuguesa cuenta con más de 170.000 atletas. Nótese que la segunda federación en número de federados, tiene menos de un tercio de este número. Esta federación se distingue también por otras fuentes de financiación que tiene, ya que sólo el 1% de su presupuesto proviene de financiamiento público. Los restantes 99% provienen principalmente de patrocinios y de derechos de transmisiones televisivas. El hecho de contar con más de 100 empleados, puede justificar el hecho de se posicionarse como una excepción en lo que se refiere a las inversiones en la comunicación interna, con una intranet como pilar de esa misma comunicación. En términos de acciones de comunicación, el entrevistado destacó las relaciones con los medios de comunicación y también la

apuesta por las redes sociales, la necesidad de estar en contacto directo con el público, sin la intermediación de los medios de comunicación.

Una realidad diferente es la que se vive en la Federación Portuguesa de Padel, recién creada, y que en mayo de 2018 celebrará su primer aniversario. A pesar de los pocos meses de actividad, esta organización cuenta con más de 4.500 atletas federados y cuenta ya con tres personas trabajando en la Oficina de Prensa, número que nos sorprendió en comparación con otras federaciones que tienen muchos más años. Esta es una organización joven que, al no tener la posibilidad de beneficiarse de los fondos públicos como los atribuidos anualmente por el Instituto Portugués del Deporte y Juventud, ha apostado muchísimo en las sus únicas fuentes de receta a saber: los ingresos en las pruebas u otro tipo de manifestaciones deportivas y en el arrendamiento de las pistas de pádel, sin descuidar otros aspectos más promocionales, tales como la venta de espacios publicitarios o los patrocinios. En colaboración con clubes locales, un poco por todo el país, se han construido pistas para esta práctica deportiva y multiplicado el número de practicantes de todas las edades. Lo que muchos consideran como el deporte de la moda, claramente un deporte que puede ser considerado como de estilo de vida (*lifestyle sports*) pero que al contrario de la generalidad de estos, es pasible de ser practicado en áreas urbanas, no es caro, ni necesita de grandes deslocalizaciones por todo el mundo, como por ejemplo el surf.

Al mismo tiempo, el hecho de que este deporte ha sido considerado olímpico y será por vez primera parte de los Juegos Olímpicos de 2020, Portugal ha empezado a ser reconocido mundialmente como un destino que ofrece condiciones únicas para el surf. De acuerdo con los resultados de este trabajo se vuelve relevante hacer algunas consideraciones sobre el contenido de la entrevista que se llevó en la Federación portuguesa de Surf. Con 29 años de actividad y 2.500 atletas federados, un número reducido desde nuestro punto de vista, teniendo en cuenta los hechos presentados anteriormente, la federación ha empezado a ganar destaque en el panorama noticioso portugués. El responsable de la organización reconoce la falta de investimento en una comunicación más planificada y que no tenga como enfoque

único la promoción de los eventos deportivos. Las inversiones en esta área han sido hasta ahora muy reducidas lo que lleva a que no tengan ni oficina de prensa.

## 5. CONCLUSIONES

Si en su gran mayoría muchas de las federaciones deportivas están en el mundo digital, prácticamente todas tienen una página de internet, sea boa, má ou prácticamente inexistente, pocas son las que desarrollan estrategias de Relaciones Públicas de una forma sistemática. Algunas, de las entrevistadas, nos han asegurado que les gustaría mucho tener asesoría de profesionales de comunicación, pero nunca han operacionalizado esa cuestión hasta ahora. No obstante, algunas recurren a servicios externos de forma muy puntual y, como ya lo habíamos visto en otras organizaciones de la sociedad civil (Eiró-Gomes e Neto, 2017), normalmente para encontrar espacio en los medios de comunicación social o para construir su sitio web. La noción de Relaciones Públicas, en cualquiera de sus posibles acepciones, ya sea la de comunicación institucional o de comunicación corporativa (Eiró-Gomes e Nunes, 2012, 2013) está casi totalmente ausente, a excepción de la que constatamos en el caso del fútbol y del baloncesto. El primer caso es fácil de explicar dado que, creemos que desde siempre, es el deporte con mayor adhesión en Portugal y en el siglo pasado se ha transformado en el espectáculo de masas que todos reconocemos. El segundo caso, cabe dentro de lo que muchos consideran los deportes minoritarios en ascensión. Es un caso de éxito debido a una conjugación de factores que van desde la inversión del estado, debido a que es uno de los deportes escolares obligatorios desde hace más años, también de interés de los clubes privados o de los medios de comunicación social, por influencia de los EE.UU. El trabajo en términos de la comunicación también ha sido más estructurado y perspectivado de una forma más amplia que en la generalidad de las otras federaciones, ya sea en su relación con los asociados locales, con las escuelas o con los clubes privados.

En general, sin que pudiéramos aseverar de forma categórica y justificada, el área de la comunicación (RRPP) es un pariente pobre y claramente prescindible en las federaciones deportivas en Portugal, ya sea por cuestiones de una gestión muy

dependiente de la financiación a corto plazo, de una financiación prácticamente inexistente en muchas de las modalidades o, lo que parece más plausible, una ignorancia total de su verdadero papel tanto desde el punto de vista del análisis del entorno como de su poder de influencia junto a los poderes públicos, o de su capacidad de crear buena voluntad (*good-will*) con los asociados empresariales. Si gran parte de todo lo que es entendido como comunicación en el contexto organizacional, muchas veces entendido como comunicación corporativa no es de todo objeto de cualquier preocupación en estas organizaciones, creemos que son zonas consideradas innecesarias, no es por lo tanto raro que una área de actuación como la de la comunicación para el desarrollo, o de la comunicación en el contexto del deporte con fines sociales sea totalmente ignorada.

Un aspecto que nos gustaria muchísimo trabajar es lo que (Haywood et al., 2011) entre otros autores llaman de comunicación estratégica no mediada, o como es más frecuente llamada, la comunicación cara a cara. Hablamos aquí en actividades que van desde las *clinics*, a los *open days* o a las *open houses*, pasando por la preparación de portavoces, a todos los eventos de cariz comunitario como las demostraciones deportivas en los más diversos locales. La comunicación no mediada tiene mucho impacto en este sector, pero parece totalmente ausente tanto en el seno de estas organizaciones, como en el entendimiento de aquellos a quienes entrevistamos de que es una competencia de los responsables de comunicación. En honor a la verdad, esta también fue una área a la cual no dedicamos una atención especial en este trabajo, y es probablemente, una de sus limitaciones más importantes. Qué hacen estas federaciones para cumplir con dos de los objetivos que consideran principales, la promoción de la modalidad en el país, en especial con las camadas más jóvenes y todas las cuestiones de representación de la modalidad, de sus clubes, de sus atletas, tanto con la comunidad nacional como a nivel internacional. Muchos pueden defender que probablemente muchas de estas actividades deberán ser de la responsabilidad de los clubes y no tanto de las federaciones. Tal hecho no impide sin embargo que las federaciones sean las grandes dinamizadoras de este tipo de eventos aunque en algunas situaciones puedan interactuar con los clubes y las asociaciones locales o

distritales. solamente para citar un evento de este tipo, el NBA Junior, campeonato promovido por la NBA, que es en Portugal co-organizado por la NBA y la federación portuguesa de baloncesto, iniciada en los últimos meses del año pasado. Este es otro aspecto que merece consideración: las relaciones con las asociaciones locales, con los clubes o con los asociados, que tampoco parecen ser temas muy trabajados por estas organizaciones, no se encuentran prácticamente otros instrumentos que los ya referidos: sitios web o las páginas de Facebook.

Por último, la cuestión de la comunicación de crisis que ha tenido en los últimos años, y continúa teniendo claramente por los peores motivos, una importancia enorme en las federaciones deportivas de diversas modalidades, en países como los EE.UU. o Rusia. Conceptos claves hoy en el real de las RRPP, en cualquiera de los paradigmas dominantes de la disciplina, de lo sistémico (Cutlip et al., 1985), a lo cibernético, de lo relacional a la teoría crítica, o en el de la “excelencia” (Grunig, 1992) como los de identidad, reputación, o mapeamiento de públicos, son conceptos prácticamente desconocidos en el ambiente de las federaciones entrevistadas.

Urge rescatar a las RRPP del lugar cautivo al cual parecen estar relegadas, paredes medias con el marketing, y que sean entendidas por sus múltiples posibilidades como administradoras de las relaciones entre públicos o culturas, constructoras de identidades que promueven nuevas formas de participación en sociedades plurales. Este entendimiento más comprensivo de una actividad que continúa a ser vista solamente como meramente instrumental permitirá con toda seguridad entender como las industria del turismo y del ocio se volcaron al deporte como aspecto fundamental para la promoción de países y ciudades. Este trabajo deja claramente indicadores de esta conexión y aunque no nos vayamos a detener a discutir los conceptos de deporte de aventura o de deportes de estilo de vida (*lifestyle sports*), no deja de ser de subrayar la relevancia de estas ideas en la emergencia de deportes como el pádel o el surf. En el caso del primero, la comunicación en una perspectiva más táctica, parece haber sido hecha en muchos casos tanto por la federación, como por organismos privados interesados en la práctica, en cuanto que en el segundo caso, diríamos que la federación de algún modo fue en sí misma empujada por las estrategias de otros para la promoción del surf en Portugal.

Creemos que después de este análisis y de otros trabajos sobre estas cuestiones, ya hechos en los últimos años (Eiró-Gomes e Neto, 2017), urge que nos confrontemos con la ausencia de trabajo de divulgación, por un lado, y de formación, por otro, sobre lo que son las RR.PP., lo que es la comunicación estratégica más allá de lo que son los aspectos de la comunicación meramente instrumental y del marketing. Dentro de un cuadro pragmatista de investigación no nos podemos excusar a confrontarnos con el trabajo insuficiente que tanto la academia como las asociaciones profesionales del área de la comunicación organizacional y de las RR.PP. están haciendo en Portugal. otro aspecto que embora se quedando más allá de lo que es el objeto de este trabajo, es la poca disponibilidad de la sociedad portuguesa para hablar con los investigadores , o por el menos con los investigadores del área de comunicación. Lo decimos porque no ha sido esta la primera vez que nos habémos parado con la necesidad de reiterar dos o tres veces los pedidos de entrevista, como lo podéis constatar ni siempre con éxito.

## **6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Cutlip, S., Center, A. e Broom, G. (1985). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Boyd, J. e Stahley, M. (2008). *Communitas/Corporatas Tensions in Organizational Rhetoric: Finding a Balance in Sports Public Relations*. *Journal of Public Relations Research*, 20, pp.251-270.
- Eiró-Gomes, M. e Neto, C. (2017). *O estatuto da 'Comunicação nas OSC em Portugal: um primeiro retrato*. *Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, 4 a 9 de setembro de 2017, Comunicação, memórias e historicidades. São Paulo: Intercom.
- Eiró-Gomes, M.; Nunes, T. (2012). *3rd sector PR or when Community is our main stakeholder*. *Sinergie N. 89*, Settembre-Dicembre 2012 [recuperado 15, enero, 2018] de

[http://www.sinergiejournal.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=231&Itemid=314](http://www.sinergiejournal.it/index.php?option=com_content&view=article&id=231&Itemid=314)

- Eiró-Gomes, M.; Nunes, T., (2013). Relações Públicas / Comunicação Institucional / Comunicação Corporativa: três designações para uma mesma realidade?., VIII Congresso da SOPCOM, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa: SOPCOM.
- Grunig, J. (1992). Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hopwood, M., Kitchen, P., Skinner, J., (2011). Sport public relations and communication. New York: Routledge.
- Isaacson, T. E. (2010). Sport Public Relations. Heath, R. L. (ed). The SAGE Handbook of Public Relations, Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc. pp.599-609.
- L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. Public Relations Review, 32, pp.386–394.
- L'Etang, J. (2013). Sports Public Relations. London: SAGE Publications, Inc.
- Pedersen, M., Miloch, K. S. e Laucella, C. (2007). Strategic Sport Communication. Leeds: Human Kinetics.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. e Branvold, S. E. (2012). Sport Public Relations: Managing Stakeholder Communication. Leeds: Human Kinetics.
- White, J. e Mazur, L. (1995). Strategic Communications Management. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T. e Xifra J. (2006). Relaciones Públicas - Estrategias Y Tácticas. Madrid. Pearson Educación.

## **AGRADECIMIENTOS**

Proyecto de investigación financiado por el Instituto Politécnico de Lisboa IPL/2017/CFD\_ESCS.

Revisión de texto: Sandra Cárdenas.

## **CV AUTORAS**

### **Mafalda Eiró-Gomes**

PhD y Máster en Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nova de Lisboa. Profesora Coordinadora de Pragmática y Relaciones Públicas de la ESCS-IPL, donde enseña desde 1991. Consultora de comunicación, pro bono, de diversas organizaciones de la sociedad civil.

### **Tatiana Nunes**

Directora de Comunicación de la Asociación Alzheimer Portugal y Profesora Adjunta invitada en la ESCS-IPL. Especialista en comunicación en interés público y comunicación en las organizaciones del tercer sector. PhD en Ciencias de la Comunicación del ISCTE-IUL.